



童曜老师直播答疑-第一期

客户老板在软件项目立项会上介绍了一下他对项目想法之后，便指派了一个代理人全权负责项目，就再也不理会项目。我所有的项目目标及其需求细节都是和代理人对接。我的问题是，这种情况下，怎么对齐项目目标及其需求细节？我已经用了今天课程里的所有方法，并且做出了软件的原型(所有的虚情都变成实景)，跟代理人也达成了共识目标，并且也让他请老板参会，看看软件的原型。但是，老板还是只是走了一个过场，就离开了。我还是担心代理人对其老板的想法理解了几层？如果遗漏了关键点，最后很可能项目完成了，但还是落下客户不满意的结局。

最后一个问题简单来说，就是这个客户老板指了一个代理人全权负责，然后就不理项目了。那这个时候你怎么对齐目标？怎么去明确需求的细节啊？

大家看到这个问题之后，可能本能的第一反应就是我们要去找老板沟通，对不对？我觉得你们说的都对，但如果是我遇到这个问题，或者我的学生遇到这个问题的话，我个人的建议是这样几点，大家可以参考一下，不一定对。

第一个，我觉得首先要解决的不是别人的问题，而是你自己的问题。你为什么会担心这个事情？至少从提问的描述，我感觉一切问题都很顺利。那么问题来了，你为什么那么担心？项目明显就很受控的，代理人也在配合你，对不对？所以你要问自己一个问题，是最近发生了某个微妙的事件，让你产生了忧心忡忡的感觉？还是这个项目责任太重了，压的你喘不过气来。而且你个人做事风格一贯谨慎，你不太愿意相信很多东西导致的，或是过去发生了一些类似的经历，让你产生了怀疑。我建议你在知彼之前先知己，



得到训练 | 提升职场软技能

这是第一个问题，它可以帮助我们排除很多的错误选项。

第二个，对方既然已经委托了代理人，那意思就很明显了，代理人他是能够承载客户老板的职责。那么如果这个代理人可以正常地跟进项目，我个人有一个建议，就是你千万不要轻易把对这个代理人的不信任，通过任何的细节表露出来。

大家一定要记住一点，我非常信任这一点，就是人都是很敏感的。很多时候，你哪怕多问一个问题，你的一个微妙举动，都有可能让代理人对你态度产生改变，本来没问题的，就是给你这样一个怀疑举动整出问题。

所以代理人才是你在这个项目里面，我认为非常值得关注的一个关键相关方。当然我也不反对，你去找对方的客户领导去沟通，去协调。

我再从风险管控的角度上来说，就是在和这个代理人对接的过程中，我建议大家一定要注意高频闭环。比如中间的确认信函、文档等等，一定要做好，因为它是在给你自己竖一个保护伞。一方面可以把控这个方案，另外一方面就是对方如果在后续确实发生了不厚道的行为，它可以降低对你这个项目经理的这个冲击和伤害。

当然了，我在实践中其实也遇到过一种可能，大家可能都听过有一本书名字叫《你有你的计划，世界另有计划》，对吧？也许这个客户当前确实要的就是这个东西，但是有没有这样一种可能呢？就是客户的计划，但是世界却另有计划。所以项目管理不是做出了一个稳固的计划，然后按照这个计划把项目推到底。其实**项目管理的本质是渐进明细，你要去接纳各种可能性。**

吴博老师有句话我觉得说得特别好，就是杀不死你的，会使你变得更强大。这不就是一种反脆弱吗？经历得多了，其实你本身就会变得更强大。然后从相关方管理的这个角度



得到训练 | 提升职场软技能

上来说，你确实可以硬凿这个客户老板或者代理人，但是我个人一个观点，就是他的部分没有说出口的隐藏需求，你想要去挖掘的这些东西，其实咱们是可以通过其他的途径去间接知晓的。什么意思？我给你举个例子，比如说对方的老板，他未必是最终用户，他是客户，对不对？但是，最终用户一定是消费者，是使用者。所以一个正常的价值逻辑，是什么呢？就是老板的满意，大概率也是建立在最终消费者满意且愿意买单的这个基础上。也就是说，咱们有没有可能通过这样一种间接的方式，去关注这些人的诉求，从而间接地去满足客户老板的需求？我想做一个消毒的过程，就是咱们在做项目的时候，千万不要眼里只有客户老板，千万不要眼里只有自己的老板。很多时候我觉得有很多人比他们还重要，比如说团队。正常的情况下，你先把团队服务好了，团队才能够把东西做好了，客户会开心，客户才会让你的领导开心，这会形成一个闭环。但是现实的情况是，我在上课的时候，我经常问谁是最值得关注的相关方？大部分人会说客户和领导，请问团队在哪？谁帮你干活？在做项目的过程中，计划为什么变成了一张纸？你不反思一下其中的问题吗？你有没有真正地把那些关键的团队成员当一个人去看待？我认为这是每个项目经理都需要去反思的问题。